

発部長・石崎敏照氏，販売部東京第3支店・渡辺正己氏，それに広報部編集長・松井徹氏，そして著書『石油ものがたり』から多くを引用させて戴いた田中敬一氏には，記して感謝の意を表したい。

なお，本稿は昭和62年度成城大学特別研究助成に基づく共同研究「企業経営の国際化」における研究成果の一部を成すものである。

営に近似するものとして意識されることになる。それは、モービル石油の経営現地化における大きな成果であった。

「現地化」とは、一切切切すべてを現地の流儀に合わせることを言うのではない。むしろ、理念や思想という中核部分は維持しながら、実践面のできる限り現地のシステム、風土に馴染ませていく努力を言うのであろう。米国モービル・オイルのアレン・E・マレー会長は「ある国でどのようにに経営するかは、その国状によって違う」と述べている。モービル石油の経営がその意味で、一方で経営の現地化を推進しながらも、他方でマネジメントの理念、原則に即した経営実践に努力していることに注目すべきであろう。

主要参考文献

1. 田中敬一編著『石油ものがたり—モービル石油小史—』1984年、モービル石油(株)広報部発行。
2. 菊池義明訳『リビエの書簡—明治初期のマーケット・リサーチ—』（モービル文庫46）1986年、モービル石油(株)広報部発行。
3. 生田豊朗『石油』（日経産業シリーズ）1987年、日本経済新聞社。
4. 岩部成良『石油業界』（産業界シリーズNo. 327）1983年、教育社。
5. 竹内伶『東燃、高収益戦略』1987年、アイベック。
6. 吉川栄一『これからの日本型人事管理』1987年、有斐閣。
7. 岡部彰『石油』（産業の昭和社會史3）1986年、日本経済評論社。
8. 大森実『ライバル企業は潰せ—石油王ロックフェラー—』1986年、講談社。
9. 武沢信一編著『人事管理自由化論—硬直人事を打破するために—』1972年ダイヤモンド社。
10. 日本石油株式会社編『日本石油史』1958年。
11. ゼネラル石油株式会社編『ゼネラル石油 35 年の歩み』1982年。
その他、「Mobil Nippon」「What is Mobil」「モービル石油株式会社／営業経歴書」等の社内報や刊行物、それに雑誌“CRUIT”1987. 6. や「労働時報」1986/3. 4. 5. 等を参照・引用した。

〈付記〉 本稿を作成するにあたり、モービル石油(株)の多くの方々に大変お世話になった。同社顧問の横山哲夫氏、人事統轄部長・梅津祐良氏、人材開

頃はちょうど日本経済が高度成長の真直中にあり、その下でいわゆる日本の経営は自律的な個人を基礎とした経営を受容する土壌に欠けていた。こうした中で個人をベースとし、個人を尊重する経営を実践していくことは大変な熱意と努力を要する仕事であったに違いない。しかし、それがどのような形で行われたにせよ、ヒューマン・マネジメントは必然的に責任と権限の明確化を促し、容易に能力主義的経営へと転化していく。そこでは、初めから米国式経営が意識的に迫及された訳ではないにしても、結果は同じことであった。

新しいマネジメントに対する試行錯誤的な努力に加えて、昭和30年代初頭のスタンバック時代以来、モービル石油は企業内教育訓練に熱心に取り組んできた経緯がある。スタンバック解体後、この面での伝統はモービル石油側が多くを引継いだといわれる。企業内教育訓練にあたっては、とくに米国の教育訓練技法が積極的に導入されてきた。またアメリカ本社の国際事業部を中心に管理者育成プログラムが開発され、モービル石油の幹部訓練もその一環として実施されている。キャリア・デベロップメントのような一般社員を対象とした人材育成システムもこの企業内教育訓練の経験と実績が下地となっていることは言うまでもない。そして、この企業内教育訓練に際してはアメリカ式のマネジメント手法を意図的に導入し、活用していこうとする意識が強かったのである。

以上のことから、モービル石油は実態面ではかなり米国式の経営スタイルを取込んできたとみることができよう。しかし、その実際の運用面においては、先の表6-1に見られるように日本的な修正が施され、違和感をもたせない配慮や工夫が試みられている。欧米のシステムを積極的に導入しようとする精神的風土が当初からあったことや、時間をかけ試行錯誤を繰返しながら着実にその導入、実施を計ってきたことも米国式経営に対する抵抗感を和らげる上で効果があったといえよう。かくして、モービル石油の経営はマネジメントの精神に忠実でありながらも、限りなく日本の経

うにモービル石油の経営方式は日米折衷型で、それぞれの良いとされている点を取りいれている。

(3) モービル石油の経営風土

日本進出以来90年を超える長い歴史と伝統をもつモービル石油は、その間一貫して着実に現地化を押し進めてきた。それは、同社の経営スタイルを日米折衷型とみる上述の梅津氏の見解のほか、同じ外資系石油企業の中でもモービル石油の経営を「日本型の昭和シェル石油と米国型のエッソ石油とのちょうど中間にある」とする社内外の声に端的に要約されている。しかし、それにも拘らず、同社のマネジメントの特質を概観するとき、モービル石油の経営システムはアメリカ型にきわめて近いもののようにみえる。株主志向の米国型財務管理に加え、責任と権限の明確化を前提としたMBO、自律的な個人と競争原理に基礎をおくキャリア・デベロップメント・システムなど、人事管理もまた同様に米国型マネジメントを志向している。

マネジメントの実態と意識との間に見られる以上のような落差は何に起因するのであろうか？ 一つには、「従来の日本的なやり方に飽きたらず、新しい経営を積極的に追及しようとする人々を中心にモービル石油のマネジメントが実践されてきた」ということがあろう。元人事担当取締役の横山哲夫氏は、同社のマネジメントとの関わりを大きな満足感をもって次のように述懐している。「モービル石油という会社は本当におもしろい会社です。何よりも思い切ったことができたし、会社もまたそのことに対してすこぶる寛大でした。モービル石油での経験は全く得難いものでした」と。モービル石油のマネジメントの根底にある基本的な理念は、恐らく、個人を尊重する経営、即ちヒューマン・マネジメントの考え方であろう。ヒューマン・マネジメントとは、利己心と自己実現の欲求に基づいて協働関係の維持、運営にあたらうとする経営である。同社設立の昭和30年代中

表6—1 セオリー Z と モービル石油

	タイプ J	タイプ Z	タイプ A
経営の重点	長期的、全体的プランニングの重視	長期的、全体的プランニングの重視	短期的、部門別業績の重視
目標設定	集団中心	個人と集団の併用	個人中心
意思決定	ゆっくり、ていねいな参画型	参画型、素早い決定	素早い専制型
管理スタイル	対立、クライシスを作らないよう努める	対立、クライシスを作らないよう努める	クライシスに敢然と立ち向かうタフな管理
上司—— 部下関係	参画的／ボトム・アップ	トップ・ダウンとボトム・アップの併用	専制的／トップ・ダウン
雇用	終身雇用	長期的雇用	短期的雇用
給与	年功重視	年功、年齢をも加味した業績重視	業績重視
昇進	長い眼で人材育成	すぐれた人材を長い眼で育成	すぐれた人材を早期に発見、育成
人材育成と訓練	さまざまな職務の経験をさせ、じっくり訓練	さまざまな職務の経験をさせ、体系的に育成	体系的に訓練、育成を進める

(出所) Mobil Nippon 1985. 4. p.2.

すすめることが、すぐれた方法であることを学んできた結果」であるときれる。

W. オオウチは日米経営システムの比較を検討しながら、アメリカですぐれた経営を続ける企業には日米それぞれの長所を取り入れた経営を行っているところが多いとして、そのタイプの経営システムをZタイプの経営と特徴づけ、そのモデルを「セオリーZ」と呼んだのである。表6—1は梅津氏による「セオリーZ」の整理であるが、タイプZを通じてモービル石油の経営スタイルをよりよく理解することができる。表から明らかなよ

が容易になるという点からMBO実施の上で必須のものである。

最後に年1回、上司と本人との間で目標達成の節目ごとの業績評価と能力発揮度の継続的な確認の延長線上で集約としての業績評価が行われる。要するに、モービル石油では業績評価は他人との相対評価ではなく、本人の目標達成度をチェックする絶対評価の考え方にたっている。即ち、「本人の職務から導き出された目標の達成度と、本人の職務からの要求水準に照らした本人の職務遂行能力のレベルを、客観的に評価する絶対評価」（梅津人事統轄部長）である。なお業績評価の結果は、給与・昇進・昇給・ボーナスなどの査定基礎となり、また本人の能力開発、教育、訓練プログラムのベースとして活用される。

(2) 「セオリーZ」タイプの経営スタイル

MBOは、社員の参画意識をベースにより高い達成動機へと導き、それを組織の高業績に繋げようとする民主的かつ自主的マネジメントである。それは一方で、パーソナルな能力開発や自己啓発を通じた自己実現欲求の充足を強調しながらも、他方では、組織の高業績を導くような効率性と合理性志向のマネジメント意識を明確に抱いている。個人の目標設定に際しては、プロフィット向上やコスト節減の目標が要求されたり、ジョブ・ローテーションにおけるビジネス・マインドの重要性、業績達成に応じた成果分配など、責任・権限の明確化とそれを踏まえた能力主義マネジメントが前提となっている。

モービル石油の経営方式はだからといって必ずしもすべて米国式マネジメント・スタイルを採用している訳ではない。梅津氏によれば、W. オオウチの提唱した「セオリーZ」は、モービル石油における経営システム、人事管理のすすめ方とかなり類似したところが多いという。これは、「モービル石油が、長い間日本で経営を続けている間に、日本の伝統的経営と、アメリカの伝統的経営のすぐれた点をうまくミックスしながら経営を

agement By Objective=MBO) という考え方である。それは単に人事管理の基本という意味にとどまるものではなく、モービル石油が自らのビジネス活動を展開するにあたって全社的な経営システムを運営していくための基本的なポリシーとなっている。

「目標による管理」は、ドラッカー (P. F. Drucker) 等によって早くから提唱された管理方式であり、典型的な米国式マネジメントといえる。このマネジメントの基底には、人間性重視の基礎にたつ、自己の必要や欲求に応じた目標管理という考え方が貫徹している。モービル石油がこのMBOを実践的に運用していく場合にもこの自己啓発的な目標管理の考え方は十分に踏襲され活用されている。わが国企業の経営風土の中に、従来、必ずしもこのMBOを円滑に遂行させ、また育んでいく条件が具備されていなかったことを思うとき、MBOを基礎としたマネジメントこそモービル石油の管理方式における最も本質的な部分として評価される。

モービル石油におけるMBOは、社員本人の目標設定と年度末の業績評価という大きく二つの要素からなっている。MBOを通じて一貫して、社員本人と上司との話し合いが維持されることが重要である。

目標設定の段階では、本人の職務に関して達成さるべき点、即ち、職務記述書(職務規定)に明示された職責のうち本年度とくに達成すべき最重要事項を目標として選択する。また、所属部門の、あるいは直属上司の設定した目標に対する貢献を配慮して目標を設定するという視点も重要となる。以上の意味から上司との話し合いが常にもたれ、部門や上司の目標を理解しておくことが重要となる。この意味で、モービル石油のMBOは部門の目標の一部を個人々が役割分担して担う部門レベルのMBOの一環としても位置づけられている。なお、個人の目標設定の中には、個人の職務遂行能力を高めるための目標が含まれていることも重要である。また、上司との話し合いは、それを通じて上司自身の目標や上司が期待する達成目標の内容、それに上司の援助・訓練や職務遂行に必要な情報・手段の入手

グラムを実践する必要から、1969年以降CDCが設置されている。構成は、人事・広報・総務担当取締役が委員長となり、その他の取締役3～4名からなる。またCDCの主要な活動の一つである社員との面接のため約10名の部長が面接委員として参加している。年間約100件近くの面接が実施されている。主な活動として、全社的ローテーションの助言と促進、社員との面接、海外留学社員の選抜、社内訓練・育成プログラムに対する助言、などがある。

社員との面接は面接委員2名、社員のキャリア・デベロップメント上の希望や実際に能力向上を図っている分野、そして会社への要望についての本人の意見が述べられ、面接委員から適切な助言が行われる。面接は約1時間、自由に意見交換が行われる。自己申告書やラインの長の準備した業績評価・将来性予測などを考慮した面接結果はラインの長にフィードバックされ、今後の育成プランやローテーションへの助言となる。つまり、CDCはラインの長に対して全社的立場から助言を行うことになる。このCDCシステムにより、モービル石油では年間50～60件の部門間異動（クロスファンクショナル・ローテーション）があるという。

⑤キャリア・デベロップメント・ミーティング

人材育成のためのミーティングとしては、他に、部門内で取締役と部長が集まって同じ部門の社員のキャリア・デベロップメントを討議するものや、社長主催による全社的なキャリア・デベロップメント・ミーティング（年2回、若手従業員そして課長以上を対象とするもの）などがある。

6. モービル石油のマネジメント

(1) 目標による管理

キャリア・デベロップメントの基礎にあるのは「目標による管理」(Man-

モービル石油におけるCDは、社員個人の目標設定と自己申告、それに会社側からするCDへの支援体制という二つのシステムを軸に機能している。その内容を要約すれば次の通りである。

- ①まず各自が自分のキャリア上の目標を定める。このとき、上司との相談や人事部での情報収集、それに海外留学制度などを利用した自己啓発を通じて、積極的に、現実的であつ挑戦的なキャリア上の目標をもつことが重要となる。
- ②自己申告制度。自分のキャリア上の目標を会社に知らせるための手段として自己申告書を利用する。自己申告書には、自己の適性、長期・短期のキャリア上の目標、自己啓発の分野、担当希望の職務・部門、に関して自分の意見を具体的に表明する。自己申告書は、上司（および上司の上司）が意見を付け人事部に送付する。人事部はそのデータをコンピューターにインプットし、全社的に集計する。さらに各部門に異動を希望している人員のリストを配布し、部長はその部に空席ができたときは、そのリストの中から候補者を選ぶことになる。
- ③ラインを中心とした人事管理…ラインあるいは上司による人材育成。ラインを中心として、当該年度の各目標や職責の達成度を評価し、またその過程での職務遂行能力の発揮度を診断する。同時に社員の将来性予測も行う。

以上の業績評価、能力診断、そして将来性予測を通じて、社員の能力上のすぐれた点や足らざる点が明確にされる。それらは業績評価面接を通じて各人に伝えられ、討議されるとともに、併せて将来の能力向上・開発のための具体的な育成プランが説明される。例えば、新しい職務の経験、上司による職務上の訓練（OJT）、社内外の訓練プログラムへの参加、あるいは自己啓発などの具体的プラン、など。

④CDC (Career Development Committee)

ラインによる人事管理に加えて、全社的立場での調整と人材育成プロ

和51年1月開所)がある。これはモービル石油80周年を記念したプロジェクトとして建設され、会議や訓練のためだけでなく、社員・家族および一般の利用者にとってスポーツやその他レクリエーションに最適な環境と設備をもった総合施設を目指したものである。こういった社員施設の充実、外資系企業としてはきわめて異例のものであった。この他、福利厚生プログラムの内容に関しても、従業員のニーズをできる限り反映したものにしようとする努力がみられる。

(3) キャリア・デベロップメント

わが国におけるCDP (Career Development Program) は、昭和30年代後半頃からその関心が高まり、40年代中頃までには昭和電工、旭硝子、西友ストアなど少数の企業で実施された。昭和51年の調査では、この時点でのCDP実施企業は16.6%におよんでいる。最近の調査では、実施しかつ効果ありとした企業は5.2%とやや少なくなっているが、今後CDPの導入を計画中とした企業は35.2%とその期待は大きい。高年齢化や高学歴化がすすむ中で計画的な人材育成を図ろうとするところが多くなったためと考えられる。

モービル石油のキャリア・デベロップメント (CD) においては、会社が社員のためのキャリアを予め一方的に予定し、そのルールの上で社員の能力開発、人材育成を図るといった方法はとられない。むしろ、社員各自の職務上の能力および希望を十分に汲みとり、それを全社的な組織上の要請ともマッチさせる形で社員の能力開発や人材育成を考えていくのが特徴である。従って、CDの基本は、それが何よりも社員の権利であり責任でもあるという点である。即ち、どんなに立派なCDを準備しても社員各自がそれによって動機づけられ、またそれを活用していこうという姿勢がなければこの制度は生きてこない。梅津祐良氏はこの本人の意欲と参画という点をとくに強調している。

の人事管理は、ハーズバーグのこの職務充実仮説の実践をはっきり意識している。以下、人事統轄部長・梅津祐良氏の説明を参照しながら同社の人事管理の特徴を見ていくことにしよう。

(2) 優れた処遇を如何に実現するか？

処遇の内容には、給与・手当・一時金といった賃金、福利厚生プログラム、それに労働時間、休暇、職場環境などの総合的な労働条件、が含まれる。それら処遇レベルの決定は、上位安定企業の処遇レベルに合わせて決定される。即ち、上位安定企業の処遇レベルを調査し、その水準にモービル石油の給与、福利、労働条件等をそろえようというのである。これは、モービル・グループのすべてのアフィリエイトで採用されているシステムという。ここでいう上位安定企業とは、モービル石油がほしいと思う人材を採用するにあたって競合することになると考えられる企業であり、またつねに安定した業績を上げ、社会的にもすぐれた評価を受けている企業を指す。現在、上位安定企業として10数社が選ばれており、半数は石油会社、その他は、銀行、コンピューター、商社、製造業などで、中には外資系企業も含まれるという。3年ごとにこれら上位安定企業との間で処遇内容やレベルについての情報交換を行っており、各社の処遇レベルをしっかりと把握し、それをモービル石油におけるガイドラインとして活用している。

要するに個人的な処遇管理としては、①上位安定企業についての調査によって確認された処遇レベルをガイドラインとして個人の処遇を決める、②個人の仕事の種類や責任、それに仕事の過程、成果などが個人の処遇（昇進、昇給、ボーナス、手当）に反映される。即ち、責任の高い仕事や高い業績に対しては、より高い処遇が与えられる、という特徴がある。なお、福利厚生プログラムに関しても、上位安定他社と同レベルで、しかも法定と法定以外のものを含めて広範囲の内容をもっている。象徴的なものとしては、社員の研修所兼保養施設としての「ペガサス・ハウス」の建設（昭

以上の諸点を総合的に判断すれば、モービル石油の財務管理は、やはり親会社であるモービル・オイルの影響下にあるものと考えられる。ROI統制、親会社による予算計画書の同意、それに株主重視の配当政策や資金管理の効率化など、何れも基本的には米国型財務管理の特徴を窺わせている。それは、モービル石油の財務体質が米国モービル・オイルの連結決算を通じて親会社の業績に影響を与えるためでもあろう。米国モービル・オイルは日本法人モービル石油の唯一の株主であり、従ってモービル石油の財務管理がモービル・オイルに忠実な株主志向型で運営されるのもけだし当然といえよう。

5. 人事管理とキャリア・デベロップメント

(1) 人事管理の目標

モービル石油の人事管理の目標は、生産性の向上、個人への満足感、そして動機づけの三つである。即ち、給与・福祉等の処遇面について優れたレベルを維持することと、チャレンジングな職務の提供および社員の成長の実現をはかるための人材育成の強化、という二つの目標をいわば車の両輪としその基礎の上に生産性の向上を実現しようとしている。

優れた処遇を提供しモチベートされた社員を育成するという二つの側面は、ちょうどハーズバーグ (F. Herzberg) が仕事における満足の要因に関して述べた二つの要因領域、即ち、「衛生要因」と「動機づけ要因」に対応している。前者は職務満足の要因ではあるが、それはむしろ作業条件の改善やすぐれた給与・福祉水準の維持、そして働きやすい職場といった職務外の環境的要因であり、人々の士気向上に直接つながる要因というより、それがないと仕事に対する不満を増大させる要因である。これに対し後者は、仕事の内容、実現、責任、昇進など当の職務と直接関係した要因であり、やりがいのある仕事の提供を通じて社員のやる気持をおこさせ、人間の達成・成長欲求を実現していこうとする側面である。モービル石油

(3) 財務的特徴

ところで、モービル石油の財務に対する健全性ないし安全性志向は当然親会社の財務方針を反映したものと考えられる。しかし、米国モービル・オイルは必ずしも財務の健全性のみを強調している訳でなく、資金の効率化とも積極的に取組んでいる。低成長経済下にあって、この資金の効率化を通じた企業収益の改善はますます大きな意味をもっている。多国籍企業であるモービル・オイルは、各アフィリエート（50%以上）の決算を連結した決算を行っており、その意味でアフィリエートの業績は親会社の経営に直接影響してくる。ここでは、親会社の連結決算に反映される形でのモービル・グループ全体の資金の効率的管理が大きな意味をもってくるであろう。他方、各アフィリエートにとってもまた、モービル・オイルを通じて資金の集中的な管理を計れば、格付けなど信用条件を高めることができ、また資金コストの低下も期待できるのである。

外資系企業における顕著な特徴としてしばしば配当支払いの大きさが指摘される。それはモービル石油においてもまた例外ではない。長期的にみて原油の安定供給面からも深い配慮があるためであろう。他方、資金調達源泉は、近年では巨額の設備投資がなかったこともあるが内部資金の範囲内で賄われてきた。内部資金が原則であり、負債への依存はあくまで例外的措置であった。こうした内部資金依存型の調達行動は、近年では日本企業も類似の傾向を示しつつあるが、米国企業では古くからの典型的な調達パターンであった。この内部資金による資本コストは投資の最低必要利益率によって把握され、大体10%前後と考えられているようである。自己金融型でしかも財務基準としてのROIを重視するモービル石油の財務行動は、明らかにアメリカ型である。日本企業の場合にはROI基準よりもシェア重視で、短期的な利益は余り重視されないといわれる。高収益体質の外資系企業はこの点からみれば、こと財務に関しては概して米国式スタイルを踏襲していると見ることができる。

である。代理店に対し、販売、利益計画を立案させ、その計画をモニターすること、即ち計数管理の指導等が中心であり、そのことを通じて代理店経営の効率化を援助し、かつ促進している。

(2) 財務体質の強さとその背景

モービル石油の財務体質の強さは次の三つの理由から生じている。第一は、既に指摘したような無借金志向の自立的財務政策である。この無借金経営はモービル石油の財務における大原則であり、自己資金はもし負債がある場合は何よりもまず負債返済に充当されるべきであり、いわゆる財テクなどはその後の問題という考え方である。次に、資金の早期回収。これは、自己資本経営の実践上、キャッシュ・フローの管理が何にも増して重要となるためであり、また代理店の財務的健全化を同時に実現する上でも重要視されている。第三に、政府の行政的な優遇措置への依存をいち早く脱却し、財務的な自律性と健全化を一貫して追及してきた企業努力も無視できない。それは、政府の行政措置や石油業法などをいわば担保として金融機関からの借入（例えば、ドル・ユーザンスなどの短期借入）に依存してきた民族系石油会社の財務体質との比較を見れば歴然としている。

モービル石油の自己資本比率はここ5年程の平均では12～13%の水準にある。全石油企業は10%弱（1985年度平均）であるから相対的には高い水準にあるが、数字自体は必ずしも高くはない。資本構成中の買掛債務の比重が大きいのがその原因とみられる。しかし、それは東亜燃料や極東石油との間の決済条件（出荷相当日から45日払い、即ち出荷月末30日相当）から必然的に生じた結果であって、資本構成の不健全性に直接結び付くものではない。自己資本比率としては、長期の負債利用が問題であり、その点ではモービル石油はほとんど無借金経営といってよい。資本構成にみる以上の特徴から、モービル石油の金利負担はきわめて小さく、また金融逼迫時にも十分な弾力性を発揮できる財務体質と考えられる。

る。

モービル石油の基本的な財務方針は、外部借入の極小化を計ることである。短期的な資金収支の不均衡について銀行借入を利用することがあっても、これはあくまで一時的な対応にすぎず、無借金経営があくまで大原則である。また、資金余力があるときには、為替市場・国際金融市場の動きに絶えず注意を払いながら、全世界のモービル・グループの中での有効な資金運用の一翼を担うよう努力が払われる。その場合は、モービル石油の余裕資金はローン等の形で海外に出ることもある。

なお、親会社のモービル・オイル側の為替管理についてみると、そこでは為替のリスク・エクスポージャーはとらないというのが原則である。モービル・オイルは、各国のモービル・アフィリエイトにおける各通貨のネットポジションについての情報を集計し、一括集中管理により為替リスク・ヘッジを行う。なお、各通貨のネットポジションを見積りそのバランスの中で最終的にストロング・カレンシーが残っているときには、一部投機的な為替運用をする場合もある。従って、モービル・オイルの為替管理は基本的に銀行タイプの安全性を重視したものである。

次に、代理店を対象とした財務管理についてみると、そこでは売掛債権の管理とコンサルティング業務が中心となっている。代理店に対する商品代金の回収は、原則として出荷月末締30日であるが、大半は出荷月末迄に支払済みとなっている。代理店にとっては、顧客よりの早期回収（小口取引は現金払い）を行い、モービル石油に対する期日前決済に努めることによって、外部負債の軽減を計ることができ、また早払いに対する早払い報奨金を受取ることもできるなど、財務体質の強化・改善を計る上でその効果は大きいと考えられている。代理店に対する与信管理は、モービル石油にとってもまた財務体質の健全化を実現する上での重要な業務の一つである。

他方、経営コンサルティングの対象は販売方法以外のコンサルティング

高収益経営、効率経営という目的関数についてグループ内での了解が前提となっているのである。

⑤社員全体のモラル・アップの問題

社員のモラル・アップに関して重要なのは、会社の将来と絡めた安心感、安全保障の問題、仕事をしていく上での満足感と会社の公平な評価に対する信頼感、そしてコンペティティブな給料という3つの要因であるとされる。石油産業は安定成熟産業であり、しかも高度安定産業という意味で安心感がある。また、給料も世間のレベルより高い。従って、第2の問題に関心が集中している。即ち、仕事に対する満足感、充実感を高めるように留意し、同時に、業績向上への貢献が公平に評価され、その努力が報くわれるようにするための配慮である。そのためローテーションや人材教育（国内・国外の留学制度、社内教育、CDCインタビューなど）に積極的に取組もうとする意識が強い。

モービル石油の高収益性の背景にある経営上の諸特質は以上みたように広範囲に及んでいる。しかし、モービル石油のマネジメントの特徴を理解するという観点からは、そこになお二つの問題領域を抽出できるように思われる。財務と人事の問題がそれである。以下では、この二つの問題領域をさらに詳細に検討しよう。

4. 財務体質の強さと健全性

(1) 財務管理の内容

モービル石油の財務管理を担う財務部は、その職能から財務グループとクレジット・グループという二つのグループに大別される。財務グループはモービル石油自体の財務管理を担当する。主な仕事は、「会社の資金の調達と運用、外国為替取引、保険の手配等の企業金融全般について、企画および実行すること」である。これに対して、クレジット・グループの仕事は、もっぱら代理店を対象とした与信管理と経営コンサルティングであ

③石油業界の中でのモービル石油の位置

マーケット・シェアは他の企業あるいはグループと比べて小さく6%程度(1985年実績)である。但し、日本全体の石油需要自体が大きいので販売量としては相当大きい。モービル・オイルの全アフィリエイトの中では北米を除けば販売量は最大となっている。また、販売、物流面では、種々の外部的要因がネックであり、販売量それ自体がコスト効果を妨げているのではない。他社と比較してもスケール・メリットは劣っていない。また、精製能力の面でも、提携会社の4製油所のうち3製油所は業界平均(11万バレル弱)を十分上回っており、設備、精製能力の面から見ても競争力は大きい。とくに、東亜燃料の設備は、分解装置も大きく非常に収益力が高いという意味でモービル石油の収益力に貢献している。この他、財務、技術、管理、販売などいろいろな面で業界の平均以上の水準にあることは確かである。

④業態の問題

モービル石油は販売専業であり、製品は精製専業の東亜燃料や極東石油から供給されるというように精・販分離の体制をとっている。一貫操業であれば、部門間の調整は比較的スムーズになり、全体としての統合はやりやすい。独立の会社に別れれば、全体の利益配分など利害関係の対立がおこりやすく調整が難しくなるという問題が起こる。トップの判断では、「モービル・グループ全体の目的関数は原則的に一致しており、それぞれの守備範囲で最大効率を上げるよう努力してきたため、それが結果的には全体としての利益にプラスに作用してきた」。例えば、モービル石油に製品を提供する東亜燃料では、自社努力による精製コストの合理化は東亜燃料の利益に含め仕切り価格には反映させない方針である。従って、仮に、グループ内での利益配分がその時々環境に応じて、線引きとなるプライス・フォーミュラー(仕切り価格の決め方)を手直しすることによって決められたにしても、そこでは、

断を下に、モービル石油の経営上の諸特徴について概観しよう。

①人と組織の活性化

モービル石油の経営においてまず指摘できる特色は、人材育成に対する熱心な取り組みである。その基本にある考え方は能力主義をベースとしたヒューマン・マネジメントである。有能な人材の育成と同時に、一人ひとりの能力を十分に配慮し会社全体としての士気の高揚に努めることがそこでの目標となっている。組織面についても、組織機構の柔軟な手直しや、頻繁なローテーションを通じて部門間の人事交流を盛んにするなど活性化へ向けての意識は強い。現在の会社規模はほぼ1,300人程度であり、これは一体感を維持しポリシーを伝えやすいという点で適正な集団サイズと考えられている。一人ひとりの顔と名前の分った人事管理がモービル石油のモットーであるという。それは意思疎通の円滑化と自由で円満なコミュニケーションの実現を促すものであるとともに、組織規模の効率化を指向する合理主義経営の一面でもある。

②親会社（モービル・オイル・コーポレーション）との関係

日本法人モービル石油はまた、多国籍企業のアフィリエートとして、探鉱開発から販売、技術、情報力など多くの面において親会社からの恩恵を多く受けている。他方、親会社のコントロール・システムの下で独自の決定を制約される面があるのも否めない。やや複雑なマニュアルやポリシーが数多くあり、モービル石油独自のものもあるが親会社のモービル・オイルと共通のものも多いという。最近では、権限委譲される部分も多くなり、独自の判断ができる余地も広がった。しかし、例えば予算計画書などは親会社の同意を仰がなければならないなど、配当を含めて財務面では親会社からの影響はなお強い。これは、恐らく、モービル石油に限らず多国籍企業一般に見られる特徴であろう。

場合の油種構成の差は歴然としている。第二は無借金志向の健全財務とコスト意識の厳格さである。「原油の90日備蓄や売掛期間の長期化の中で巨額な運転資金を必要とする石油業界」にあって、モービル石油は借入金が少ない、支払金利も少ない財務構造を維持している。そして第三は徹底した合理化である。人員規模の適正化やとくに物流面で徹底した合理化によってコスト節約への努力を窺える。例えば1985年（昭和60年）のキグナス石油との提携は流通段階の合理化を目的としたものであり、この提携により年間約8億円の効果が出たという。この他、コンピューターを利用した集中受注処理や会計、配送それに在庫業務の合理化など独自の情報システムの構築によって営業力の強化に努めているのである。

図3-1 販売油種構成比較（1985年）

●モービル石油

ガソリン	灯油	軽油	ナフサ／ジェット燃料	重油	その他
25.6%	10.5%	14.7%	14.2%	24.0%	11.0%

●日本の全石油会社平均

ガソリン	灯油	軽油	ナフサ／ジェット燃料	重油	その他
15.9%	10.8%	11.1%	11.3%	29.4%	21.5%

（出所）What is Mobil, p.24

(2) 経営上の諸特質

モービル石油は自他ともに許すエクセレント・カンパニーである。社内報“Mobil Nippon”（1986／5月号）には、「より強いモービルを目指して——モービル石油の強さと弱さ——」と題した経営トップによる大変興味深い対談が掲載されている。何がモービル石油におけるエクセレントの要因なのかを理解する上で、この経営トップによる内部評価は貴重な手掛かりを与えてくれる。モービル石油自身が上述した高収益性の背景をどのように理解しているか、以下ではそこで示されたトップの判

表 3－1 モービル石油と全石油企業の収益比較（売上高経常利益率）

	1981	1982	1983	1984	1985	1986
モービル石油	1.8%	1.5%	1.7%	1.3%	0.2%	5.1%
全石油企業	-1.2	0.7	0.9	0.3	0.3	1.5(※)

（出所）「モービル石油株式会社／営業経歴書」、生田豊朗『石油』等から作成。

（※）1986年だけは上場企業を中心とした石油企業11社平均

石油と日本の全石油企業との比較を試みたものである。モービル石油は収益力において明らかに相対的優位にある。

1986年（昭和61年）度のように為替レートの円高傾向によって業績が短期的に大きく影響されやすいことは事実としても、モービル石油の高収益性を単に為替変動の観点からのみ説明することは必ずしも適当でない。一般に、外資系石油企業は原油輸入をほとんどメジャーに依存しており、価格、ユーザンス期間など原油調達面での購入条件は、民族系石油企業に比して相当の優位性をもっている。そのような調達条件の格差が為替レートの変動とも相俟って、外資系石油企業の経営の安定化と財務体質の強化をもたらしていることは確かである。しかし、外資系石油企業の中でもモービル石油は販売専門の会社として原油を直接購入しておらず、従って以上のような問題には本来余り影響されないはずである。モービル石油の高収益性の理由については、むしろ経営の内的な特質あるいは要因といったことに注目することが必要であろう。

モービル石油の高収益性に関して、まず第一に指摘されるのは付加価値の高い製品構成である。図 3－1 はモービル石油と日本の全石油企業との油種構成の比較をみたものである。モービル石油では、提携精製会社とともに早くから石油製品の白油化を目指し、現在では、付加価値の高いガソリン、灯油、軽油など軽質油の割合を高くするため、原油の選択、精製設備の高度化、選択販売などを行っており、油種構成における高付加価値化の実現に努めている。図から明らかなように日本の全石油会社と比較した

も、将来の石油産業を展望するとき経営全体としてなお取組むべき課題は残されている。顧みて、戦後それもとくに高度成長期以後の石油業界は、政府規制や行政指導という枠の中で自己責任と市場原理に基づく自律的な企業活動を抑制されてきた。モービル石油発足以来のその大半の歴史もその意味では単に平板な歩みにすぎなかったかも知れない。真価の問われるのはむしろこれから先であろう。モービル石油にとっても将来の見通しの一層困難な時期、時あたかもモービル石油の日本進出90周年に当たる1983年（昭和58年）2月、日本人初の社長として杉原泰馬氏が就任した。これは日本法人モービル石油にとっても画期的な出来事であったに違いない。杉原社長は、記者会見の第一声を、この年が「100周年へ向けての新しいスタートの年」として位置づけ、「今後10年環境を先取りし、常に他社より一歩先をいく厳しい方針」を内外に示した。同時に、「合理的でフェアな血の通った温みのある経営姿勢」で臨むことも明らかにした。新社長の抱負として語られたこの最後の言葉の中には本稿で問題にしようとしているモービル石油のマネジメントの特徴が端的に要約されている。

3. モービル石油の経営体質

(1) 高収益経営の背景

モービル石油の経営体質を語る上でその高収益性を見逃すことはできない。1986年（昭和61年）度の在日外資系企業の申告所得のランキングをみると、円高による原油安の恩恵に浴した石油製品業界の伸びがとくに著しいことに気付く。ベスト10の中では1位の東亜燃料以下4社が名を連ね、また300社ランク中12社の対前年比は151.9%と急増している。モービル石油は対前年比で2168%の大幅増であり、ランキングも前年の103位から一気に3位へと浮上している。

モービル石油の高収益性は、他方において民族系石油企業との比較においても目立っている。表3-1は、売上高経常利益率について、モービル

市場に送り出されている。

1973年(昭和48年)秋の第4次中東戦争に端を発したオイル・ショックは世界経済を震撼させる程の大きな衝撃であった。それはモービル石油にとってもまた大きな試練であったに違いない。このオイル・ショック時のモービル石油の対応はあたかもそれを見越したかのように敏速かつ一貫性をもつものであった。親会社モービル・オイルは世界中のあらゆるネットワークを通じて原油の入手に努め公平に供給した。モービル石油でも系列と非系列の区別なく、入手可能な石油製品をすべての顧客に公平に割当てている。社内的には1973年(昭和48年)に設置された「製品供給調整委員会」

(杉原泰馬常務取締役の直轄機関)を通じ、製品供給の調整、苦情処理、製品割当ての適切・確実な処理、関係部門の調整、などに努めた。また、政府の方針に従いながらも、オイル・ショックはOPECの政策に起因するものであるとし、企業として投資に対する適正利潤を得るための値上げの正当性を主張するなど言うべきことははっきり言っている。こうした敏速かつ毅然とした対応により、モービル石油のオイル・ショック時の経営状況は、1974年(昭和49年)度の決算(暦年)で21億9,900万円の黒字を計上したのである。ちなみに、国内石油企業34社では1,077億円の欠損であった。

二度のオイル・ショックを経て世界経済は低成長の時代に入り、経営合理化やエネルギー節約あるいは石油に代わる代替エネルギーへの転換と石油産業を取巻く経営環境は一段と厳しさを増している。1977年(昭和52年)6月に発売された「モービル・ワン」もこういった省エネ時代にマッチしたエネルギーの節約と有効利用のための自動車エンジンオイルであった。これは、1969年にモービル・オイルがジェット機のための潤滑油として開発したものを自動車用に応用したものであり、潤滑に最適の分子だけで化学的につくられた、しかもガソリン燃費を約5%節約する省エネ時代の最高級のエンジンオイルであった。こういった時代の要請や市場ニーズにマッチした新製品開発・販売がますます重要性をもつことは疑いないにして

の販売会社としてモービル石油とエッソ石油がスタートした。

かくして、1961年(昭和36年)12月11日、モービル石油株式会社は誕生した。資本金40億2,607万円。取締役会長チェックト(E. S. Checkett)、社長エドマンズ(E. P. Edmunds)、日本人では3人が経営陣に加わった。なお営業本社は横浜の相鉄ビルにおかれ、代理店数420、給油所数865店、直売関係の需要家約800カ所を引継ぎ、1962年(昭和37年)4月1日モービルのシンボル「ペガサス」マークを引続き掲げて新しい体制をスタートさせた。

ところで、モービル石油のトレード・マーク“Mobil”は、ソコニー・モービルの創業100年を記念して正式に採用された。1966年ニューヨーク本社では、株主総会で社名をモービル・オイル・コーポレーションと改め、同時に、商標も現在の新デザインを採用した。新しいトレード・マーク“Mobil”は色は明るいブルー、“O”についてはとくに遠くからも目立つように赤色が使われた。長年親しまれたペガサス(赤馬)はシンボルとしてこれ以後自由に使われることとなった。

さて、わが国の石油業界に関して絶えず指摘されてきたのは、薄利多売の過当競争の体質であった。政府の規制によってかろうじて業界の秩序は保たれたものの、結果的に日本の石油産業は「利益なき繁栄」の途を歩まざるを得なかった。過剰設備や脆弱な財務体質に悩む民族系石油会社に対して、上流部門をもち効率的な経営を志向できるモービル・グループは競争上相対的に有利な立場にあったといえる。しかし、モービル石油の強さはそういった優位性に加えて、更に相次ぐ新製品開発による積極的なマーケティング攻勢であった。1967年(昭和42年)「モービロイル・スーパー」の発売。これは、高速道路や市街地における低速運転に適し、また酷暑時の始動性にすぐれたオイルであった。また翌年の「新モービルガス・スペシャル」は、ガソリンの洗浄や防錆、耐摩耗性等の総合的な性能を発揮する添加剤を含んだオイルとして発売された。次いで1969年(昭和44年)には、超耐摩耗性をもつ高性能ガソリン「モービルHi」の発売と、続々新製品が

- ②営業の実状に合わせた組織編成——品質研究部，特殊製品部を設置，技術部も営業に直結させるためインダストリアル・セールスマネージャーの下に所属させた。
- ③横浜本社の増設と配置転換。
- ④東燃和歌山製油所でわが国初の接触改質装置を完成。ガソリンの品質の向上。

1958年（昭和33年），スタンバックはマネジネント機構を変更し，新たに株主代表という職制を敷いた。これは，東亜燃料やゼネラル物産という関連会社をもち，しかも原油輸入から精製，販売と幅広い事業を行うようになり，スタンバックの利益代表が必要になったためと説明されている。これに伴い，総支配人はマーケティングの最高責任者となった。この他，全国の販売体制の再編や横浜本社各部についても大幅な組織改革が実施された。かかる大幅なマネジネント機構の改革は，営業規模の拡大や販売量の増大など，スタンバックの日本での事業基盤の拡大を端的に物語るものであった。しかし，ちょうど同じ頃，皮肉なことにアメリカではスタンバック解体へ向けての動きが高まりつつあった。

スタンバック解体の背景には，戦後，世界の石油産業が消費地精製主義へと転換を計っていた事情があった。原産地精製と製品貿易の比重が低下する中で，国際石油資本は消費国石油会社との提携による原油販売によって利益を上げる方に傾きつつあった。こうした背景に加えて，決定的だったのは，1960年（昭和35年）スタンダード・ニュージャージーが審理中の独禁法違反訴訟に対する同意判決を受諾したことであった。ニュージャージーは直ちにソコニー・モービル（1955年に改称された）とスタンバック再編の協議に入り，その結果，スタンバックの事業・資産は，ソコニー・モービルとニュージャージーとの間で分割されたのである。ソコニーとニュージャージーはそれぞれモービル・ペトロリウム社とエッソ・イースタン社を設立，両社が事業・資産を引継ぐとともに，日本における各100％出資

ともに灯油が家庭で普及するであろうと予想し、積極的に販売活動を展開し驚異的な販売実績を上げたという。ヤングも尾崎も、当時、家庭まで燃料を配達していた薪炭商が唯一の市場と判断したのである。

薪炭商は豆炭や煉炭など灯油の競合品を扱っており、当初すぐには灯油の販売を承諾しなかったが日米石油の苦心と努力が功を奏して、わずか1年のうちに50倍を超える販売成長を実現した。そのように短期間のうちに灯油市場を席卷し得たことの理由としては、スタンバックの灯油「タイガー」が品質的に他社と比べてはるかに秀れていたこと、無煙、無臭、無色、火力強大などの製品特性を積極的に宣伝したこと、有力薪炭商の特約店化、安全性の啓蒙、取扱店へのノボリやリーフレットの無料配布を通じた販売意欲の高揚、灯油専用地下タンクの設置、メーター付灯油専用ローリーの導入、など日米石油の薪炭商に対する綿密な販売戦略があったこと、更には朝鮮戦争の終結による米軍用の大量の石油コンロの民生用転換が灯油市場の形成に一役買ったことなどがあった。

なおスタンバックのマネジメントの実践に関して特筆されるべき出来事として、1951年(昭和26年)10月の退職年金制度と60歳定年制の実施がある。それは、当時にとっては全く画期的な出来事であった。また、同年12月、スタンバックは殿村秀雄技術部長の副総支配人昇格を発表した。これも日本人初のマネジメントへの参画として忘れてはならない出来事であった。

昭和30年前後は石炭と石油の対立が厳しくなり、また統制解除とともに給油所の乱立など石油業界は一段と激しい競争に晒された時期であった。スタンバックは新製品を次々と発表(ダブルパワー・モービルガス、ダブルパワー・モービルガス・スペシャルそして世界最良を自負したモービロイル・スペシャルなど)、厳しい競争に対処した。また、次のような様々な対応策も講じられた。

- ①横浜元町給油所にわが国初のトレーニング・センターを開所——セールスマンの訓練計画の充実、知識、技術、サービスの向上に努めた。

会社の発足まで日本の石油産業に大きな足跡を残すことになった。

(2) モービル石油株式会社の発足とその後の発展

第二次大戦を通じて日本の石油産業は資産・生産設備の大半を破壊され、また戦争責任を問われるなど、戦後の再建、復興の前途はきわめて厳しいものであった。おりから世界の石油産業は消費地精製主義への転換がすすんでおり、こうした中でわが国石油産業は資本、技術、そして安定的な原油供給を求めて、国際石油資本との間に提携・依存関係を深めていった。スタンバックは1949年(昭和24年)東亜燃料との間に技術提携を含めた資本提携を結び、東亜燃料への原油供給・委託精製と、独自の販売網を通じた製品販売という取り決めによって、戦後の事業再開に向けていち早く足場を築いていったのである。

戦後の石油事情をみると、石油製品のうち需要の回復の早かったのは、食糧確保や漁業・農業用の軽油であり、次いで戦後経済の復興の中で鉱工業生産に必要な重油と潤滑油、更には輸送量の増大に伴うガソリン、そして家庭用燃料としての灯油と続いた。

この家庭用暖房、厨房用の燃料としての灯油の需要に戦後いち早く目をつけたのはスタンバックであった。前掲『石油ものがたり』にはスタンバックによる戦後の灯油需要開拓に関する興味深いエピソードが記されている。それによると、戦後の灯油需要急増の背景には、①停電ストや石炭の高騰、それにガス配管工事の遅れなど家庭用燃料に不便したこと、②家庭用(民生用)灯油の一般消費は1952年(昭和27年)7月に統制解除となったこと、③コストが安く、取扱いも便利であったこと、などの事情があった。

1952年(昭和27年)、東京営業所長ヤング(S. Young)は、灯油の新市場として薪炭業界が今後きわめて有望であることを慧眼をもって見通していた。スタンバックの東京代理店日米石油(社長、尾崎作太郎)は、石油コンロ「エスヤ」がデパートで発売されているのを見て、石油コンロの普及と

問屋→仲買→各販売業者へ順次販売するシステムをつくり、すべて現金取引であった」という。代理店経由の販売方式や現金決済など当時のシステムは現在にもなお生かされている。

他方、神戸に進出したヴァキューム・オイル・カンパニーは、当初ヴァキューム鉱油会社と呼ばれた。社員は外国人4名、日本人13名であった。ヴァキューム・オイルはその創立の経緯からともと潤滑油の分野に優れ、とくにシリンダーオイルやスピンドルオイルで断然群を抜いていたと言われる。田中敬一氏の名著『石油ものがたり—モービル石油小史—』には国内の紡績業で従来使用されていたものに比べヴァキューム社のスピンドルオイルが如何に優れていたかを示す当時の試験結果が紹介されている。ヴァキューム・オイルの品質および技術上の優越性は、やがて輸入潤滑油の飛躍的な増大に繋がっていく。そこには、後に外資系企業が日本進出を果たす場合に見られる典型的なパターンを見出すことができる。ヴァキューム・オイルのトレードマークとしては「モービルオイル」や「ガーゴイル」などが採用された。このうち「モービルオイル」という商標はヴァキューム・オイルが1901年（明治34年）から使用し始めたものであるが、それは長く機械油（潤滑油）の代名詞として使われるほどに広く普及したのである。

ソコニーとヴァキューム・オイルはその後1931年（昭和6年）に世界恐慌後の企業再編成の中で合併、ソコニー・ヴァキューム・コーポレーションとなる。その結果、1932年（昭和7年）日本における両社の資産・事業はソコニー・ヴァキューム日本支社として引継がれることになった。更に翌1933年（昭和8年）には、国際的な原油の利権と販売網を巡る巨大石油資本間の競争と協調のうねりの中で、スタンダード・オイル・ニュージャージーとの共同出資によるスタンバック（スタンダード・ヴァキューム・オイル・カンパニー）が設立された。これは極東地域における、スタンダード・ニュージャージーの南方原油とソコニー・ヴァキュームの販売網との合体であった。以後スタンバックは1961年（昭和36年）の日本法人モービル石油株式

留地の貿易商を通しての輸出中心であった。明治20年代に入ると国内の石油需要の急増に対応して日本石油（1888年）、宝田石油（1893年）など民族系石油会社の設立が相次ぐがスタンダード・オイルを中心とした輸入石油には質、量ともに劣り、対抗勢力としてはなお力不足であった。むしろ、スタンダード・オイルにとって脅威であったのは1880年代に入ってから急速に力をつけ、ヨーロッパのみならずアジアにおいてもアメリカ灯油と激しい競争を演じるようになったロシア灯油の攻勢であった。ロシア石油は明治20年代に入ってジャーディン・マジソン商会によって初めて輸入されたが、その後、イギリスの東洋貿易商マーカス・サミュエルの主宰するサミュエル・サミュエル商会はバリの財閥ですでにロシア石油業に従事していたロスチャイルドと提携し、ロシア灯油の日本輸出を本格的に開始した。後のシェル石油の前身である。ロシア灯油はタンカーによるバラ積み輸送を行うなど、独特の輸送方法や配給方法によってアメリカ灯油に対抗した。当時のアメリカ灯油は木箱詰輸送が中心であったから、バラ積みのロシア灯油は輸送コストの面からも大変な脅威であった。1880年代の中頃には、アジア市場はスタンダード・オイルにとってヨーロッパに次いで重要かつ魅力ある市場として認識されており、ロシア石油の台頭には絶えず非常に神経を尖らせていた。こうした極東市場での競争の逼迫がスタンダード・オイルのアジア地域における販売方針の見直しを迫り、日本における販売拠点の設置へと駆り立てたのである。

ソコニー日本支社は横浜居留地8番に開設され、ニューヨーク・スタンダード石油会社と呼称、創業時の社員は外国人7名、日本人9名のメンバーであったという。「チャスター印」「上松印」「タイガー印」などの銘柄を浸透させるほか、代理店の起用を通じて全国的にも次第に販売網を広げていった。石油の輸入・販売会社としての性格上、この販売網づくりはとりわけ苦心のいる問題であったに違いない。組織的には、横浜、神戸、長崎などの支店、営業所を中心にそれぞれテリトリーを決め、「取引者→

ヨーク州ロチェスターで設立された。(モービル・オイルの創業はこの時とされている)。ヴァキューム社は、石油の真空蒸溜法に特許を得て、石油潤滑油の製造会社としてスタートした。1879年(明治12年)、ロックフェラーはこの会社の将来性を見込みその権利の4分の3を20万ドルで買収してしまう。ヴァキューム・オイルはスタンダードの系列に編入されたが、社長はヴァキューム創設者のH. B. エベレストがそのまま残り社名を継承して独立の経営を営んだのである。

モービル石油の日本進出は、ソコニーとヴァキューム・オイルが1893年(明治26年)、それぞれ横浜と神戸に支店を開設し日本での米国石油の販売に乗り出した時に始まる。明治初期の日米貿易は長崎、神戸、横浜などを拠点としたいわゆる居留地貿易が中心であった。この当時、石油は概ね灯油用としてランプとともども外商を通じて輸入され、またたくうちに普及した。ランプおよびランプ用灯油は、明治の文明開化に大いなる彩を添える日本近代化のシンボルでもあった。明治初年の灯油輸入は金額にして7,000円ほどであったが、明治も半ばを過ぎる頃には500万円ほどにも達しこの間の灯油消費量の急増を窺わせている。明治初期のこの灯油需要を賄ったのは当初圧倒的に米国石油であった。なお、この明治初期の石油事情を伝える貴重な資料としてW. H. リビーの書簡が残されている。明治10年代、スタンダード・オイルは東洋での事業拡張を計るため同地域にリビーを派遣、市場調査に当たらせた。リビーは本国への調査報告を認めた書簡の中で東京の実状に触れ、当時の東京では石油はすでにローソクや菜種油にかわる照明用として用いられており、恐らく世界最大の消費都市であろう、とさえ言明している。このリビーの書簡は、スタンダード・オイルが日本進出にあたって市場調査を綿密に行い、しかも十分詳細な情報をもっていたことを窺わせていて興味深い。スタンダード・オイルの対日進出におけるこの熱心な取り組みこそその後の成功の礎となったものに違いない。

スタンダード・オイルの日本進出は以上のように明治初期にあっては居

トの特質について見ることにしよう。モービル石油の経営事例に即しながらマネジメントの意味を再考したい。

2. モービル石油の沿革

(1) 日本進出と明治期の石油事情

1859年（安政4年）、アメリカではペンシルベニア州タイタスビルでドレークによる原油採取の成功をきっかけに近代石油産業の幕がきっておとされた。これ以降10年も経たないうちにアメリカは国内はおろか海外にも市場を求めて進出を開始し、世界市場で独占的な支配権を握る。当時、世界の原油生産はほぼアメリカの一手に握られており、1880年代にロシア石油の台頭が顕著になるまでその優位は変わらなかった。当時のアメリカの石油輸出はその多くが欧州とくにイギリス向けであり、その大半は灯油であったという。例えば1866年（慶応2年）の時点で、アメリカ国内生産の灯油の70%弱が輸出用であった。

アメリカの石油産業が国内外で強力な地位を築きつつあった1870年（明治3年）、ジョン・D. ロックフェラーは資本金100万ドルでスタンダード・オイル・カンパニー・オブ・オハイオを設立する。ロックフェラーに率いられたスタンダード・オイルは精製事業からスタートし、やがて鉄道・パイプライン等の輸送手段を手中に収めるなど積極的な事業展開を計り、1878年頃までには全米精製施設の90%を支配するほどの巨大企業へと発展し、一大トラストを形成するまでに至った。

モービル石油の一方の始祖ソコニー（スタンダード・オイル・カンパニー・オブ・ニューヨーク）は、1882年（明治15年）スタンダード・グループの中央統率機関であるスタンダード・オイル・トラストの中から生れ、スタンダードの管理部門と、ニューヨークとニューイングランド地域の製油、販売を担当、後に東洋全般の販売をも担当した。他方、もう一方の始祖であるヴァキューム・オイルはソコニーに先立って1866年（慶応2年）10月ニュー

外資企業のマネジメント

——モービル石油の事例を中心にして——

岡 部 政 昭

1. はじめに

戦後、我が国には欧米の多国籍企業が数多く進出してきた。米国籍をもつ企業だけでも日本における外資系企業全体の約半数を占めている。それら米国系外資系企業の中には事業の失敗や経営の行詰まりにより撤退を余儀なくされたものもあるが、他方で数多くの企業が日本で事業基盤を確立し、高収益の実現に成功していることも周知の事実である。それら米国系企業はアメリカでは「米国式経営」を実践していることであろう。それでは日本ではどうであろうか？ とくに純外資系企業といわれる外資側100%出資の会社についてはどうであろうか？「米国式経営」即ち「マネジメント」に忠実な経営方式の採用が顕著であろうか、それとも「郷に入れば郷に従え」の譬え通り日本式の経営スタイルに合わせた経営実践を採用しているのだろうか？ マネジメントの意味を探る上で、この外資系企業の経営実践はきわめて重要なそして興味深い研究資料を提供してくれるように思われる。とくに、それは、異文化、異風土の中でのマネジメントの適応可能性を論ずる上で有益な考察対象であろうし、日本企業にとっても国際化の進展の中で経営移転やいわゆる現地化の問題を検討する上での反面教師として重要な意義をもっている。

本稿では、モービル石油という日本では戦前から相当長い事業歴と事業基盤をもつ外資系企業に焦点を合わせ、そこでの経営の実践とマネジメント